La mobilité transversale : plus qu'une nécessité, une source d'engagement majeure des collaborateurs et une démarche remarquable de la gestion des carrières ;

La plupart des collaborateurs commence à s'intéresser à leur plan de carrière lorsqu'ils sont déçus de leur situation professionnelle par manque d'opportunités d'évolution ou de challenges. Cette insatisfaction conduit au désengagement qui impacte le niveau de performance des collaborateurs, ou à la démission qui génère des coûts directs et indirects de remplacement. La génération Y est particulièrement reconnaissante lorsque l'accession à de nouvelles compétences et à la diversité d'un parcours offre des perspectives professionnelles renouvelées. En clair, la diversité d'une situation de travail stimulante et renouvelée favorise la rétention et l'engagement des collaborateurs. A défaut de satisfaire toutes les attentes en termes de promotion, il est toujours possible de renforcer l'employabilité interne et de développer la mobilité transversale afin d'augmenter la rotation des postes.

Mode d'emploi de la mise en place de la mobilité transversale

.

Que faire quand la promotion interne est en panne ?

Assurer la promotion interne de ses collaborateurs est difficile pour plusieurs raisons :

- le nombre de postes n'est pas extensible et les possibilités d'évolution sont limitées
- les potentiels ou les caractéristiques des salariés sont parfois incompatibles avec les exigences des postes (experts non compatibles avec des fonctions managériales, pas de souhait de mobilité géographique)
- le plus performant dans son métier au sein de son équipe n'est pas forcément le meilleur futur patron de cette équipe
- les managers ont de fortes réticences à « libérer » leurs bons éléments.

Par ailleurs, la durée convenable dans un poste se situe pour la plupart des DRH aux alentours de 5 ans. En deçà le délai de retour sur investissement par rapport à l'ensemble des démarches déployées pour intégrer, former, faire monter en puissance le collaborateur, est considéré comme trop court. Au-delà, l'entreprise prend le risque d'un essoufflement du collaborateur et d'une diminution de sa motivation aggravée par une sclérose des process et une difficulté à changer.

Quels outils pour la mobilité transversale ?

La mobilité transversale, en tant qu'évolution vers un autre métier au sein de l'entreprise, devient dés lors une alternative intéressante qui peut contribuer à faciliter la rétention des talents et limiter le turn over subi par l'entreprise.

Elle est plus difficile à considérer par le collaborateur français car elle n'est pas dans son schéma culturel d'évolution professionnelle pour qui elle peut représenter un risque, sans gain de rémunération ou de prérogatives supplémentaires. Elle est également difficile à comprendre par les entreprises françaises qui par souci de prudence, voir de conservatisme, survalorisent l'expertise ou conditionnent l'accès de certaines fonctions à l'obtention du diplôme d'un cercle restreint d'écoles.

Pourtant la mobilité transversale recèle des atouts largement éprouvés : elle apporte une meilleure visibilité ; elle conduit à un plus grand niveau d'employabilité dans l'entreprise ; elle stimule la motivation en suscitant le plaisir d'apprendre et de développer des aptitudes nouvelles.

Les techniques de bilan d'aptitudes, de repositionnement de carrière peuvent aider à identifier les souhaits d'évolution, les potentialités et les envies de mobilité des talents. L'accession à ces outils par une démarche d' « assesment develoment center » ou une technologie de « talent intelligence », permettent aux collaborateurs de communiquer sur leurs centres d'intérêt, leurs compétences, leurs objectifs de carrière et facilitent le rassemblement des informations qui seront « rapprochés » avec les besoins collectifs de l'entreprise.

Pour arriver à un tel résultat, il est recommandable que le process soit posé selon les étapes suivantes :

1/ définir les postes cibles et les populations concernées par ces mesures qui seront désignés par la Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines. Elles viseront les populations qui ne peuvent pas immédiatement évoluer en termes de promotion mais qui présentent un intérêt déterminant pour l'avenir de l'entreprise.

2/ contribuer à élaborer un profil type du talent candidat à la mobilité transversale :

- être reconnu performant et compétent
- avoir un très bon savoir être
- avoir une capacité d'adaptation et d'intégration avérée
- être ouvert

3/ aider à l'identification des postes cibles qui doivent être considérés comme d'importance stratégique pour l'entreprise

4/ il s'agit enfin, et surtout, de développer le désir de changement dans les populations concernées. Les ateliers et les entretiens de marketing de soi et le travail sur une offre de service interne à créer, enclenchent une réflexion de changement possible et une projection dans le futur chez le talent. Les outils de développement de réseau interne vont permettre de mettre ces collaborateurs en relation avec d'autres prêts à les accueillir, à les aider et à les faire connaître dans l'entreprise. Cette démarche stimule leur curiosité et leur appétence pour d'autres fonctions. Lorsqu'une telle possibilité est proposée par l'entreprise, les collaborateurs peuvent entrer en contact, travailler en réseau et ces échanges internes sont un excellent facteur de fidélisation.

5/ lorsque le processus de mobilité transversale est stabilisé, les organisations peuvent transférer des ressources d'un service à un autre, faisant au passage, l'économie de dépenses substantielles et de délais inhérents aux méthodes conventionnelles de recrutement externe.

Conclusion

Au-delà des attentes des collaborateurs et des besoins des entreprises, le management de la mobilité transversale, permet d'accroitre l'engagement et renforcer l'employabilité des salariés

Cette évolution nécessaire, sera un outil précieux de gestion des emplois et des carrières, qui permettra de faire de cette démarche un outil efficace de performance et de gestion des ressources humaines de l'entreprise ;

Très rapidement les effets positifs se feront ressentir, dans le management de projets transversaux, le décloisement des métiers et l'augmentation significative des savoirs faire et savoir être des entreprises ;

Elle aboutira aussi à une meilleure politique prévisionnelle de gestion des seniors,, en évitant les effets plafond de carrière et en anticipant les évolutions démographiques contraignantes de certaines entreprises et de leurs collaborateurs.